

0-793027

На правах рукописи

*Рукоп.*

Русакова Татьяна Юрьевна

**РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ С ПРИВЛЕЧЕНИЕМ  
БЕНЧМАРКИНГА**

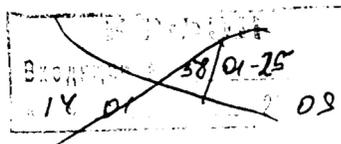
Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)»

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Нижний Новгород – 2009



Работа выполнена в Нижегородском государственном архитектурно-строительном университете.

Научный руководитель

Доктор экономических наук, профессор

Дмитриев Михаил Николаевич

Официальные оппоненты:

Заслуженный деятель науки РФ,

доктор технических наук, профессор

Юрлов Феликс Федорович.

Кандидат экономических наук

Богатырев Анатолий Владимирович

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000712702

Ведущая организация - Волго-Вятская академия государственной службы

Защита состоится 12 февраля 2009 г. в 12 часов на заседании диссертационного совета Д212.166.03 при ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского по адресу: 603000, г.Н.Новгород, ул. Б. Покровская, д.60, экономический факультет.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».

Автореферат разослан

« 9 » января 2009г.

Ученый секретарь

диссертационного совета

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Ю.А. Лебедев'.

Лебедев Ю.А.

## I ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### Актуальность темы исследования

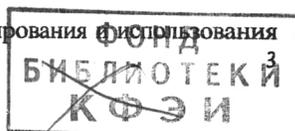
В условиях формирования рыночных отношений стратегическое управление предприятием занимает особое место. От выбора стратегии управления зависит будущее состояние и развитие предприятия, его конкурентоспособность и имидж.

В последние годы стратегическому управлению с привлечением бенчмаркинга в научной литературе уделяется огромное внимание, особенно в ведущих отраслях народного хозяйства: машиностроение, кораблестроение, авиационное строение и другие.

Однако недостаточно полно освещена и развита методология развития стратегического потенциала предприятий по выпуску строительных материалов и конструкций с привлечением бенчмаркинга, что не способствует наиболее полному и эффективному использованию их ресурсов в условиях усиливающейся конкуренции.

В современной хозяйственной практике формирование ресурсного стратегического потенциала предприятий по выпуску строительных материалов и конструкций с привлечением бенчмаркинга теоретически и методически недостаточно разработано, не оцениваются результаты его количественного и качественного использования. Вместе с тем, разработка методологии привлечения бенчмаркинга применительно к предприятиям и ее активное применение в практике менеджмента российских предприятий позволит существенно повысить их конкурентоспособность и экономическую устойчивость, что является сущностью бенчмаркинга.

Актуальность разработки методологии управления предприятиями с привлечением идеологии бенчмаркинга обусловлена и тем обстоятельством, что механическое заимствование зарубежных форм и методов менеджмента зачастую демонстрирует свою неэффективность в связи с особенностями системы управления национальной экономики, ее технологической многоукладностью. Качественное управление формирования



стратегического потенциала предприятий с привлечением бенчмаркинга позволит повысить их конкурентоспособность на отраслевом рынке, создать прочный фундамент для успешной работы в условиях глобализации отраслевой экономики.

В связи с этим, возникает необходимость более глубокого исследования, разработки и эффективного использования новых возможностей и новых компетенций на предприятиях, базирующихся на внедрении новейших методов и процедур поиска ключевых факторов успеха с привлечением бенчмаркинга. Недостаточная теоретическая и методическая разработанность данной проблематики, актуальность и возрастающая ее научная и практическая значимость для предприятий предопределили выбор темы и основных направлений данного диссертационного исследования.

Работа выполнена в соответствии с пунктом 15.13 паспорта специальности ВАК.

#### **Степень разработанности темы**

Бенчмаркинг – это метод стратегического управления по использованию передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов. Данный метод основан на анализе конкретных результатов и их использования в собственной деятельности.

Выделяют 4 вида бенчмаркинга:

- конкурентный бенчмаркинг – сравнение своей продукции, бизнес-процессов с аналогами прямых конкурентов;
- функциональный бенчмаркинг – сравнение эффективности отдельных функций (например, логистика, управление персоналом) компании одной отрасли, не обязательно прямых конкурентов;
- общий бенчмаркинг – анализ и восприятие передового опыта компаний, действующих в других отраслях;

- внутренний бенчмаркинг – сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации и восприятие, внедрение лучших приемов работы, бизнес-процессов.

Учитывая многогранность проблемы формирования и использования стратегического потенциала предприятий с привлечением бенчмаркинга, ее взаимосвязь с факторами внешней и внутренней среды, а также возможностями использования исключительных достижений предприятий лидеров рынка, вопросы разработки и реализации стратегического потенциала предприятий с привлечением идеологии бенчмаркинга исследовались многими зарубежными и отечественными учеными.

Проблемы теории и практики применения бенчмаркинга на предприятиях отдельных отраслей рассмотрены в исследованиях Г.Л. Багиева, Т.А. Гайдаенко, Т.Г. Голубева, А.В. Завгородней, Д.Н.Маслова, Э.А. Белокровина, Р.М. Михайловой, Х.Швальбе, Ю.А. Фуколовой и в работах зарубежных учёных В.Брукхарда, Л. Буна, С. Джорджа, Ф. Котлера, Р. Кэмп, С. Касселя, Е. Монхауза.

В условиях российской экономики значительное влияние на уровень стратегического потенциала хозяйствующих систем оказывают трудно прогнозируемые факторы внешней среды, влияния которых авторами учитывались не в полной мере, либо не учитывались вообще.

Изменившиеся условия хозяйствования потребовали необходимости разработки новых теоретических подходов к управлению предприятиями, способных учитывать нестабильность внешней среды, усиливающиеся процессы проникновения на отечественные рынки транснациональных зарубежных компаний, глобализацию и диверсификацию экономики.

В этой связи можно отметить следующие нерешенные проблемы теоретических и методических вопросов формирования и оценки стратегического потенциала предприятий с привлечением бенчмаркинга:

- не разработаны методологические подходы повышения конкурентоспособности предприятий на основе новейших методов менеджмента;

- отсутствует механизм формирования и использования бенчмаркинга на предприятиях;

- не предложена методика «суженного» множества объектов бенчмаркинга, позволяющая выявить дополнительные конкурентные возможности предприятий и согласовывать экономические интересы продавца и покупателя;

- не оценивалась экономическая эффективность использования и внедрения идеологии бенчмаркинга на реально действующих предприятиях.

### **Цели и задачи исследования**

Цель диссертационной работы состоит в развитии методов стратегического управления с привлечением бенчмаркинга, отвечающих потребностям современной российской экономики и повышающих конкурентоспособность предприятий на отечественном и мировом рынках.

Поставленная цель потребовала решения ряда взаимосвязанных задач:

1. Определить ключевые направления и особенности использования бенчмаркинга в рамках системы стратегического управления предприятиями в условиях конкуренции;

2. Разработать механизм формирования и использования бенчмаркинга применительно к функционированию предприятий по выпуску строительных материалов и конструкций;

3. Сформировать методику обоснования и выбора ключевых компетенций предприятий теплоизоляционных материалов, не противоречащих потенциальным ожиданиям их потребителей;

4. Разработать методику формирования информационной системы поддержки процессов внедрения и использования бенчмаркинга на предприятиях теплоизоляционных материалов;

5. Дать экономическую оценку эффективности внедрения бенчмаркинга в систему стратегического управления предприятиями.

**Предметом** исследования являются методы стратегического управления предприятием с привлечением бенчмаркинга.

**Объектом** исследования являются предприятия по производству теплоизоляционных материалов.

**Теоретической и методологической основой** исследования послужили научные труды и разработки отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента и управления хозяйственной деятельностью предприятий в условиях конкуренции; статистические сведения промышленных предприятий по выпуску строительных материалов и конструкций (теплоизоляционные материалы), методические материалы научно-практических конференций и семинаров по теме исследований.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в развитии методов стратегического управления предприятиями с привлечением идеологии бенчмаркинга и разработке рекомендации по повышению их конкурентоспособности. В процессе исследования получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

**1. Определены ключевые направления и особенности использования передовых компетенций у предприятий – лидеров рынка, условия выбора и обоснования объектов бенчмаркинга, наиболее привлекательных и менее затратных для внедрения и последующего использования в стратегическом управлении предприятием (стр. 10 - 32)**

Другими словами предприятиям рекомендуется постоянно отслеживать свои конкурентные позиции на отраслевых рынках и по результатам анализа и оценочных характеристик принимать незамедлительные меры для коррекции конкурентоспособности в условиях часто меняющейся внешней среды.

Анализ достижений в области менеджмента и использования современных методов научного управления на предприятиях, успешно функционирующих на конкурентных рынках, показывает эффективное использование совершенно нового методического инструментария стратегического управления – бенчмаркинга.

Суть бенчмаркинга заключается в том, чтобы использовать опыт работы лучших компаний в своих интересах. В современной трактовке бенчмаркинг - метод сравнительного анализа ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) предприятия и его основных конкурентов.

Использование *«наилучшей практики»* ведущих компаний включает в себя ряд последовательных этапов: выбор функций, требующих сравнений; определение контрольных переменных; выявление лучших компаний; нахождение значений контрольных величин; анализ и оценка деятельности своей компании; установление программ и действий, которыми обусловлены успехи исследуемой компании; внедрение принятых в *«образцовой»* компании мероприятий и мониторинг результатов реализации найденных резервов в своей организации;

**2. Разработан механизм формирования и использования бенчмаркинга на предприятии, позволяющий повысить конкурентоспособность и эффективность деятельности предприятия (стр. 58 - 75)**

Предлагаемый нами механизм состоит из ряда элементов (подсистем), позволяющих реализовать процедуру бенчмаркинга в маркетинговом пространстве конкретного предприятия и за определенное время, выделяемое руководством предприятия на изучение, использование и реализацию опыта эффективного управления фирмами, отличающимися от аналогичных предприятий «средней руки».

В соответствии с предложенным механизмом *ориентированные* на рост уровня своей конкурентоспособности предприятия «средней руки» должны вначале определить лидеров рынка и выявить причины их успеха в борьбе за конкурентоспособность. Если такие причины и факторы успеха выявлены,

то решается вопрос о выборе и сопоставлении своих показателей с аналогичными показателями фирмы лидера.

Результатом такого сопоставления является определение степени *разрыва* в достижении наиболее значимых аналогичных показателей фирмы «средней руки» и фирмы лидера рынка;

**3. Сформирована методика обоснования и выбора ключевых компетенций предприятий, на которые можно перенести скопированные у предприятий лидеров рынка передовые компетенции и приемы управления, не противоречащие потенциальным ожиданиям конкурентного рынка (стр. 75 - 87)**

Суть предлагаемой нами методики заключается в следующем. С помощью математических методов исходное множество ключевых факторов успеха продаж продукции «сжимается» до нескольких наиболее значимых для потребителя ключевых характеристик.

*Первым шагом* предлагаемой методики является выдвижение гипотезы о том, какие характеристики продукта, по мнению специалистов компании, являются значимыми для потребителя при принятии им решения о покупке.

*Вторым шагом* методики является проведение полевой части исследования, то есть проведение опроса по анкете и формирование выборки факторов успеха из целевого покупательского сегмента.

*Третьим шагом* является проведения факторного анализа полученного массива данных с целью получения результатов.

Задача исследователя - внимательно проанализировать полученные факторы в соответствии с предложенным алгоритмом и определить главные факторы, которые будут использоваться при решении задач бенчмаркинга для предприятий.

Апробация предложенной методики была проведена в Кстовском ОАО «Минвата» Нижегородской области.

По результатам проведенной апробации можно говорить о том, что предложенная методика на данной стадии внедрения может с успехом быть

использована и тиражирована на другие аналогичные предприятия России. Она не требует существенного увеличения финансирования на окончательную доработку, адаптацию и внедрение. В то же время, она может являться значимым инструментом повышения экономической устойчивости предприятия, учитывает потребности и желания конечного потребителя, способствует росту конкурентоспособности продукции предприятий;

**4. Обоснована методика формирования информационной системы, обеспечивающей коммуникационную поддержку процессов внедрения и использования бенчмаркинга на предприятии (стр. 116 - 127)**

В нашем понимании информационная система предприятия - это совокупность процедур и методов, состоящих из 5 этапов и предназначенных для *регулярного*, планомерного сбора, анализа и распределения информации в целях подготовки и принятия соответствующих стратегических решений.

Проведенный автором анализ структур и положений о подразделениях предприятий показал, что недостаточность информации для принятия управленческих решений является проблемой многих отечественных предприятий.

В этой связи, для повышения эффективности предлагаемой автором методологии использования бенчмаркинга разработан *механизм сбора и анализа маркетинговой* информации для предприятий, позволяющий получать требуемую информацию о рынке в режиме реального времени, и своевременно вносить коррективы в реализацию выбранных стратегий развития предприятия;

**5. Дана экономическая оценка целесообразности внедрения бенчмаркинга в систему стратегического управления предприятия (стр. 128 - 132)**

Мы предложили все выдающиеся ключевые характеристики лидера-фирмы и подлежащие использованию и внедрению в маркетинговую деятельность ОАО «Минвата», «упаковать» в одну стратегию, развивающую продукт П-75 в глазах потенциальных потребителей. Получается, что для

использования выдающихся компетенций в ОАО «Минвата» необходимо решить целый комплекс задач по производству и маркетингу, касающихся совершенствования самого продукта П-75, ценовой политики, продвижения и его распределения.

Мы рассчитали маркетинговый бюджет на реализацию указанной стратегии бенчмаркинга ОАО «Минвата» на условия 2010 г. и получили положительный результат (рентабельность увеличилась на 22%).

Таким образом, внедрение идеологии бенчмаркинга в ОАО «Минвата» можно считать экономически обоснованным решением.

### **Теоретическая и практическая значимость**

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии и совершенствовании методологического аппарата стратегического управления предприятиями с привлечением бенчмаркинга.

Разработанные рекомендации и методики могут быть использованы руководителями и специалистами для выбора наиболее эффективных методов управления своими предприятиями в условиях нарастающей конкуренции и нестабильности внешней среды.

Кроме того, изложенные в диссертации теоретические и методические положения могут быть использованы в учебно-педагогической деятельности преподавателей вузов в рамках дисциплин «Менеджмент организации», «Стратегический менеджмент», «Управление затратами» при подготовке экономистов по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии».

### **Апробация результатов исследования**

Основные положения, выводы и рекомендации, содержащиеся в диссертации, докладывались на международных, региональных и научно-технических конференциях профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета, Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского (2005-2008 гг.).

Результаты исследования используются в практике хозяйственной деятельности ОАО «Минвата» г. Кстово Нижегородской области, в учебном процессе Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета.

### **Структура и объем диссертации**

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 111 наименований, 5 приложений. Материал работы изложен на 134 страницах, содержит 18 таблиц и 28 рисунков.

Диссертация имеет следующую структуру.

Во введении обоснована актуальность научной проблемы, показана степень ее разработанности, выявлено отсутствие целостного представления о реализации идеологии бенчмаркинга на предприятиях, сформулированы цель и задачи диссертации, определены предмет, объект, теоретическая и методологическая база исследования, показана научная новизна. Отмечены практическая значимость выполненных разработок и реализация результатов на предприятиях. Приведены сведения об апробации работы и публикациях.

В первой главе диссертации «Методологические подходы стратегического управления предприятием с привлечением бенчмаркинга» раскрыты теоретические предпосылки реализации резервов стратегического менеджмента на предприятиях в условиях современной экономики.

В ходе проведения анализа существующих методов стратегического управления и подходов к их совершенствованию определена сущность идеологии бенчмаркинга и ее преимуществ в условиях конкуренции.

Выполнен анализ развития рынков строительных материалов, выявлены тенденции активного проникновения зарубежных компаний на рынки теплоизоляционных материалов и рост конкуренции, отмечено недостаточное внимание, уделяемое отечественными компаниями, в отличие от зарубежных, к использованию стратегического управления как важного фактора роста конкурентных преимуществ хозяйствующих систем. Разработаны методологические основы по выявлению условий

использования идеологии бенчмаркинга в практике отечественного менеджмента, основанные на предложенной концепции.

**Вторая глава диссертации** - «Развитие методов стратегического управления с привлечением бенчмаркинга» - посвящена исследованию возможности повышения конкурентоспособности отечественных предприятий за счет использования методов стратегического управления, базирующихся на идеологии бенчмаркинга. Приведен механизм формирования и использования бенчмаркинга на предприятиях по выпуску строительных материалов и конструкций, разработана методика выбора ключевых факторов успеха, позволяющих повысить конкурентоспособность предприятий на рынках теплоизоляционных материалов.

**В третьей главе** - «Реализация системы стратегического управления предприятием с привлечением бенчмаркинга» - разработано организационно - экономическое обеспечение реализации идеологии бенчмаркинга в системе стратегического управления предприятиями Нижегородской области. Приведены методики выбора «суженного множества» объектов бенчмаркинга и оценки эффективности внедрения методов бенчмаркинга на примере реально действующих предприятий группы компаний ОАО «Минвата» Кстовского района Нижегородской области.

**В заключении** обобщены основные научные и практические результаты диссертационной работы.

## **II ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

### **1. Определены ключевые направления и особенности использования передовых компетенций у предприятий**

В современных условиях предприятиям рекомендуется постоянно отслеживать свои конкурентные позиции на отраслевых рынках и, по результатам анализа и оценочных характеристик, принимать незамедлительные меры для коррекции конкурентоспособности в условиях часто меняющейся внешней среды.

Сегодня многие руководители понимают, что стратегический менеджмент для них может выступать средством выживания, а не роскошью, на которую надо тратить деньги и без которой можно обойтись.

Анализ достижений в области менеджмента и использования современных методов научного управления на предприятиях показывает особенности привлечения нового методического инструментария стратегического управления – бенчмаркинга.

Суть бенчмаркинга заключается в том, чтобы использовать опыт работы лучших компаний в своих интересах.

В современной трактовке бенчмаркинг – метод сравнительного анализа ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) предприятия и его основных конкурентов.

Основная идея бенчмаркинга – переход от опоры на самосовершенствование к изучению «мировых лидеров» в данной области и усвоению «наилучших практик».

Как правило, бенчмаркинг проводится по следующим параметрам:

- рыночная доля;
- качество и цена продукции;
- технология производства, себестоимость выпускаемой продукции и рентабельность выпускаемой продукции;
- уровень производительности труда;
- объем продаж и каналы сбыта продукции;
- близость к источникам сырья и качество менеджмента;
- новые продукты и соотношение внутренних и мировых цен;
- репутация предприятия и др.

Качество, производительность и издержки ведущих компаний, как правило, на порядок отличаются от таких же показателей аналогичных компаний *средней руки*. Отсюда вытекает главная цель бенчмаркинга – копирование «наилучшей практики» ведущих компаний для себя, для своих акционеров и конкретных рыночных условий.

Методологической основой формирования и внедрения концепции бенчмаркинга на отечественных предприятиях является реализация известных функций управления, выполняющих роль ключевых направлений процесса копирования передовых компетенций у предприятий (табл. 1).

При планировании и выборе текущих и наиболее проблемных показателей и функций управления, требующих улучшения, целесообразно обращать внимание на те из них, которые в максимальной степени отражали бы инновационный опыт и лучшие компетенции лидеров рынка, которые в максимальной степени отражали бы интересы и потребности потенциальных покупателей продукции предприятий. Далее у выделенного набора проблемных показателей определяются контрольные переменные и те факторы, которые определяют успех (неуспех) бизнес-процессов в цепи «производитель - конечный потребитель».

Зная наиболее приемлемые и наименее затратные факторы успеха, выявленные у наиболее конкурентоспособных предприятий, обосновывается экономическая целесообразность их инновационной интеграции в стратегические бизнес-процессы конкретного предприятия. Далее, в рамках стратегического управления предприятием, решаются вопросы внедрения улучшенных бизнес - процессов по выбранным проблемным показателям, осуществляется контроль их реализации и, при необходимости, осуществляется регулирование и корректировка процессов управления в цепочке ценностей.

Нами подробно и в динамике проанализированы 15 российских предприятий по выпуску теплоизоляционных материалов (ОАО «Минвата»). Исследования позволили выявить следующие особенности:

- активное проникновение зарубежных компаний на российский рынок;
- увеличение роста конкуренции;
- недостаточное использование отечественными предприятиями передовых методов стратегического управления.

## Методологическая основа формирования бенчмаркинга

Этапы процесса бенчмаркинга	Задачи бенчмаркинга	Рекомендуемый метод решения задачи
Планирование	Определение объекта сравнения	Метод приоритизации объектов сравнения
	Определение предприятия конкурента	1. Метод поиска конкурента 2. Метод оценки конкурентного статуса
	Выбор метода сбора и сбор информации	Метод организации конкурентной разведки
Анализ	Определение разрывов в параметрах развития	1. Метод построения "профилей" 2. Методы оценки конкурентоспособности объекта бенчмаркинга 3. Оценка эффективности организации бенчмаркинга
	Проектирование будущего уровня измерений объекта сравнения	Метод линейного программирования
Организация	Обсуждение результатов сравнений	-
	Установление целей для подразделений предприятия по достижению нового уровня параметров развития	Метод построения дерева целей
Реализация, экспертиза	Разработка планов по достижению поставленных целей	Метод управления по целям
	Новый цикл (контроль, координация) регулирование,	Оценка экономической и социальной эффективности бенчмаркинговых преобразований: 1. Метод стратегических матриц 2. Метод расчета затрат времени потребителя на получение услуги и анализа культуры обслуживающего персонала

## **2. Разработан механизм формирования и использования бенчмаркинга на предприятиях**

На основе тщательного изучения имеющегося опыта по использованию идеологии бенчмаркинга нами разработан и предложен механизм формирования и использования идеологии бенчмаркинга на предприятиях по производству теплоизоляционных материалов (рис.1). На основе этой манипуляции выявляются застарелые причины неуспеха, на которые надо обратить особое внимание.

Процесс бенчмаркинга не имеет предела совершенства, а является постоянно действующим, так как любая фирма всегда вынуждена “догонять” постоянно удаляющуюся цель (рис. 2).

Важно отметить, что наибольший эффект бенчмаркинг обещает в случае понимания, прогнозирования на рынке того набора потребительских ценностей в продукте, который смоделирован в сознании своего клиента.

Нами предлагается свой подход к механизму включения параметров устойчивого развития предприятия в систему стратегического управления предприятием на основе бенчмаркинга.

Предлагаемый нами механизм разработки и включения наиболее важных параметров управления предприятием состоит из решения пяти взаимосвязанных управленческих задач (рис. 3):

1. *Формирование* стратегического видения наиболее значимых направлений устойчивого роста предприятия;
2. *Определение места* дислокации конкурирующего предприятия и разработка маркетинговых стратегий по сохранению или усилению рыночных позиций исследуемого предприятия с учетом выявленных факторов успеха.
3. *Обоснование и использование методов*, обеспечивающих выбор сокращенного списка наиболее значимых параметров контроля за производственно-хозяйственной и финансовой деятельностью предприятия.

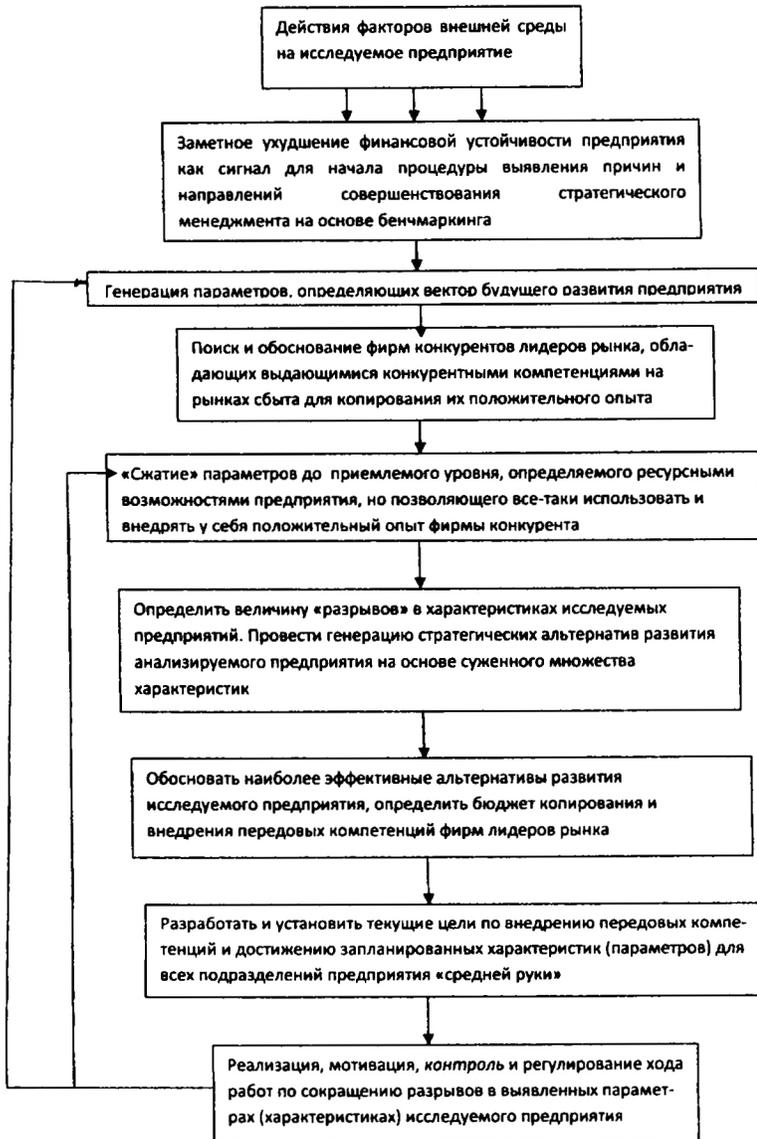


Рис. 1. Структура и взаимодействие элементов механизма формирования и использования идеологии бенчмаркинга на предприятиях

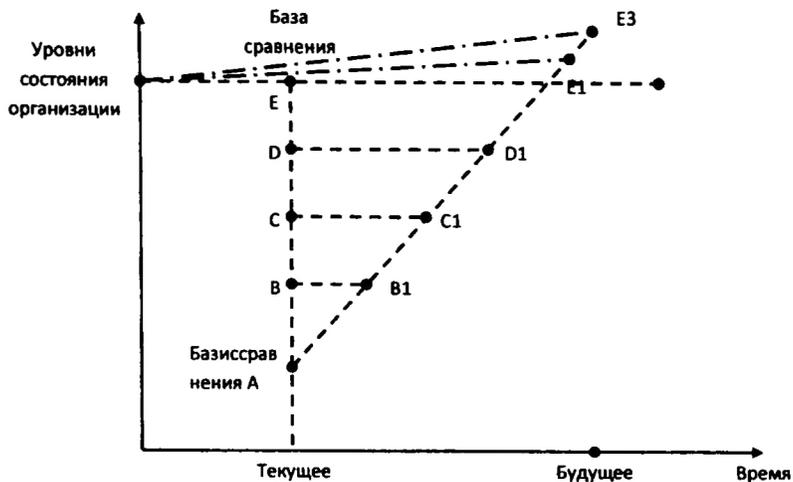


Рис. 2. Процессы выявления степени разрывов в показателях функционирования сопоставляемых фирм на основе идеологии бенчмаркинга



Рис. 3. Предлагаемая модель стратегического управления предприятием с использованием идеологии бенчмаркинга

4. *Внедрение и реализация выбранной стратегии устойчивого роста с привлечением бенчмаркинга.*

5. *Оценка эффективности выбранной и реализованной стратегии, отслеживание изменений и корректировка стратегий с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей.*

Результат решения этих задач - обеспечить эффективное использование ограниченных финансовых ресурсов предприятия, достижение запланированного уровня объектов сравнения, рентабельности продаж.

### **3. Сформирована методика обоснования и выбора ключевых компетенций.**

Суть предлагаемой нами методики заключается в следующем. С помощью определенных математических методов исходное множество генерации ключевых факторов успеха продаж продукции теплоизоляционных материалов, так или иначе влияющих на решение клиента о его покупке, «сжимается» до нескольких наиболее значимых для потребителя ключевых характеристик (рис 4).

Реализация процесса «сжатия» осуществляется в три этапа (шага):

*Первым шагом* предлагаемой методики является выдвижение гипотезы о том, какие характеристики продукта, по мнению специалистов компании, являются значимыми для потребителя при принятии им решения о покупке. Результатом первого *шага* является составление анкеты, которая будет предлагаться покупателям на соответствующих целевых сегментах рынка.

*Вторым шагом* предлагаемой нами методики является проведение полевой части исследования, то есть проведение опроса по анкете и формирование выборки факторов успеха из целевого покупательского сегмента.

*Третьим шагом* является проведение факторного анализа полученного массива данных с целью получения результатов.

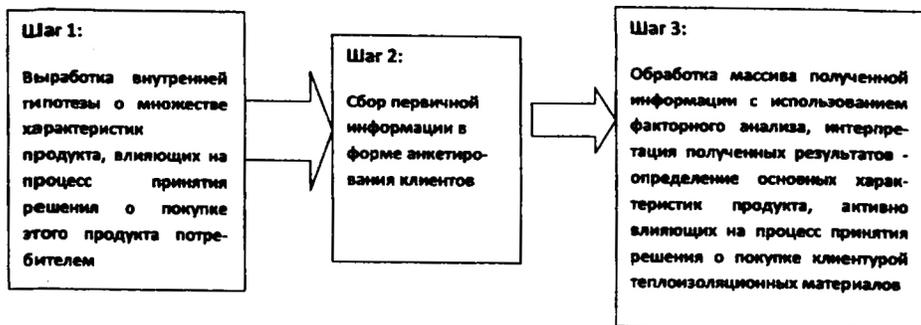


Рис. 4. Реализация процесса «сжатия» альтернатив по наиболее значимым для потребителя характеристикам

По результатам проведенной апробации можно говорить о том, что предложенная методика реализации идеологии бенчмаркинга в рамках стратегического управления предприятиями на данной стадии внедрения может с успехом быть использована на других аналогичных предприятиях России. Она не требует существенного увеличения финансирования на окончательную доработку, адаптацию и внедрение, но она является значимым инструментом повышения экономической устойчивости предприятия, учитывает потребности и желания конечного потребителя, способствует росту конкурентоспособности продукции.

#### **4. Обоснована методика формирования информационной системы, обеспечивающей коммуникационную поддержку процессов внедрения и использования бенчмаркинга на предприятиях**

Информация позволяет ориентироваться в любой обстановке, уменьшать финансовый риск, следить за внешней средой, рынком, оценивать свою деятельность, выработать и корректировать стратегию предприятия и т.п.

Разработанный и предложенный нами механизм сбора и обработки рыночной информации включает в себя организационную часть, технологический и информационный инструментарий, обеспечивающий его функционирование в заданном режиме. Для его успешного

функционирования предполагается решение следующих организационных задач: определение информационной потребности предприятия в рыночной информации, распределение функций поиска и обработки информации по подразделениям предприятия в зависимости от их функциональной принадлежности, разработка системы отчетов по результатам поиска и обработки информации подразделениями предприятия, определение периодичности поиска и обработки информации для каждого подразделения, перенаправление потоков информации через маркетинговую базу данных, реализация стратегии развития, оценка эффективности (рис. 5).

Изменяя информационные потоки по направлениям в соответствии с предлагаемой методикой мы получаем изменения во времени положения предприятия и предприятий конкурентов во внутренней и внешней среде, что позволяет наглядно увидеть соответствия реальных перемещений предприятия планируем.

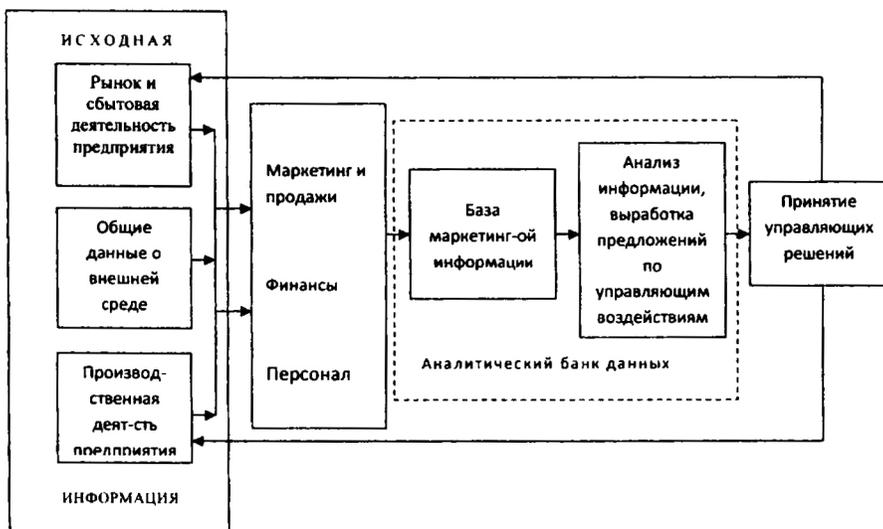


Рис.5 Оптимизированная система информационных потоков предприятия по производству минераловатной продукции

## **5. Дана экономическая оценка целесообразности внедрения бенчмаркинга в систему стратегического управления предприятий**

Ключевым объектом бенчмаркинга на момент расчетов оказалась ключевая характеристика предприятия – лидера рынка - *«репутация предприятия»*. Именно этот объект бенчмаркинга позволил предприятию закрепиться на рынке Нижегородского региона и занять большую долю рынка.

Теплоизоляционные материалы анализируемого предприятия стали весьма привлекательны для потребителя из-за их высокого качества, известности торговой марки, частого обновления продукта, устойчивыми, близкими отношениями с клиентами, быстрым исполнением заказа на поставку партии теплоизоляционных материалов.

Производить товары с высокой долей рынка, поднять уровень качества и удвоить расходы на рекламу товаров со средней долей с тем, чтобы перевести их в разряд продуктов с высокой долей рынка – вот определяющая стратегия в расчете на получение больших доходов в будущем. Зная об этом, топ-менеджменту ОАО «Минвата» предстояло решить сложную задачу по разработке и внедрению собственных стратегий поведения на рынке теплоизоляционных материалов, скорректированных на умение использовать выдающиеся компетенции ОАО «Термоплекс» (г. Москва), их возможного копирования и перенесения на свои условия.

Мы предложили свою версию решения этой задачи и сформировали свой научный подход к ее решению. Прежде всего, предложено все указанные выше выдающиеся ключевые характеристики ОАО «Термоплекс», подлежащие копированию и внедрению в маркетинговую деятельность ОАО «Минвата», «упаковать» в одну стратегию, развивающую продукт П-75 в глазах потенциальных потребителей, а также рассчитали маркетинговый бюджет на реализацию указанной стратегии бенчмаркинга ОАО «Минвата» на условия 2010 года (табл.2).

Таблица 2

## Оценочные показатели

Показатели	результат	
	до внедрения	после внедрения
1. Объем продаж П-75, тыс. м <sup>3</sup> условной ваты	120,0	128,4
2. Цена продажи ед. продукции, руб./1 м <sup>3</sup> усл. ваты	1920,0	2100,0
3. Валовая выручка от продаж П-75, млн. р.	230,0	269,6
4. Себестоимость производства, млн. руб.	156,4	118,6
5. Финансовый результат от продажи, млн. руб.	73,6	151,0
6. Операционные расходы на бенчмаркинг, млн. руб.	27,0	38,6
7. Валовая прибыль, млн. руб.	46,6	112,4
8. Налоги, млн. руб.	11,2	27,0
9. Чистая прибыль, млн. руб.	35,4	85,4
10. Рентабельность продаж, %	20	42

Это подтверждает целесообразность внедрения бенчмаркинга в целях повышения конкурентоспособности предприятий, производящих теплоизоляционные материалы. Таким образом, внедрение идеологии бенчмаркинга в ОАО «Минвата» можно считать экономически обоснованным решением.

Упущенную выгоду (У) можно рассчитать по формуле:

$$У = [C_{н-ч} - (1 - \mu) C_{н-ч}^I + E_n K_{укс}] P_{ред(к)},$$

В табл. 3 приведены данные для расчета упущенной выгоды, основанные на данных планово-коммерческого отдела ОАО «Минвата».

Как следует из расчетов, величина *упущенной* выгоды может составить около 165,5 млн. руб.

Таблица 3

Расчет показателей

Показатель	Его характеристика	Расчет показателя
$C_{н-ч}$	цена нормо-часа работы на предприятии с учетом стоимости расходуемых материальных ресурсов, активов и оплаченного потребителем эффекта от использования продукции предприятия, тыс.руб./час	30,0
$\mu$	доля постоянных и условно постоянных расходов в себестоимости нормо-часа работ, выполняемых на предприятии	0,3
$C_{н-ч}^I$	себестоимость нормо-часа работ, тыс. руб./час	12,0
$K_{уис}$	норматив условных (в расчете на 1 нормо-час) капиталовложений в производство и продажи, тыс. руб./час.	23,0
$E_n$	нормативный коэффициент капитализации годового чистого дохода	$\frac{1}{2}=0,5$
$P_{ред(к)}$	недоиспользуемая часть совокупного производственного потенциала в связи с недостаточным в сравнении с предприятием лидером рынка уровнем его организационно-технологического и коммерческого совершенства или вследствие его фактической недогрузки, тыс. нормо-час.	5,0
	Упущенная выгода, млн.руб.	165,5

### 3. Основные выводы

1. В научной литературе недостаточно полно освещена и развита методология развития стратегического потенциала предприятий на основе бенчмаркинга, что не способствует наиболее полному и эффективному использованию их ресурсного и интеллектуального потенциала в условиях постоянно усиливающейся конкуренции, вызовов внешней среды.

Актуальность решения этой проблемы обусловлена и тем обстоятельством, что механическое заимствование зарубежных новаций в стратегическом управлении российскими хозяйствующими системами зачастую демонстрирует свою неэффективность, неадекватность реагирования потребителей на мероприятия, направленные на рост конкурентоспособности товаров, услуг.

В связи с этим возникает необходимость более глубокого исследования, разработки и эффективного использования новых возможностей и новых компетенций на предприятиях, базирующихся на внедрении новейших методов и процедур поиска ключевых факторов успеха на основе бенчмаркинга, превращения их в трудно копируемые факторы конкуренции.

В связи с этим в диссертации исследованы теоретические и методические подходы дальнейшего развития методов и механизмов стратегического управления, обеспечивающие более активный рост конкурентоспособности отечественных предприятий.

2. В работе разработан и предложен на практике механизмы выбора и обоснования «суженного» множества наиболее привлекательных и трудно копируемых, но эффективных компетенций функционирования хозяйствующих систем на рынках товаров, услуг.

3. Как результат выполненного диссертационного исследования в работе изучены и обобщены новейшие теоретические и методологические основы дальнейшего развития стратегического управления, базирующиеся на идеологии бенчмаркинга: определены ключевые направления и особенности использования объектов бенчмаркинга в рамках системы стратегического управления; разработан механизм использования бенчмаркинга применительно

к функционированию отечественных предприятий; предложена методика обоснования и выбора «суженного» множества ключевых компетенций; рекомендована наиболее рациональная информационная система поддержки процессов внедрения, использования и контроля за отдачей ресурсов бенчмаркинга; показана экономическая эффективность внедрения бенчмаркинга в систему стратегического управления.

4. Практическая значимость рекомендаций диссертационного исследования заключается в возможности включения в систему стратегического управления отечественных предприятий механизма бенчмаркинга как идеологии формирования новых конкурентных преимуществ и процесса ускоренного наращивания не копируемых конкурентных компетенций на рынках товаров, услуг.

Предложенные в диссертации научные подходы позволяют автоматически обеспечивать важный процесс постоянного обновления инновационных знаний и компетенций управленческого персонала, необходимого условия успешного внедрения идеологии бенчмаркинга на своих предприятиях.

5. Авторские разработки могут быть использованы в программах по обучению студентов экономических вузов по дисциплинам «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Производственный менеджмент», «Исследование систем управления», в системе повышения квалификации специалистов и руководящих кадров по направлению «Новейшие методы менеджмента».

#### **Публикации по теме диссертационного исследования**

##### **Статья, опубликованная в рекомендованных ВАК изданиях**

1. Русакова Т.Ю. Развитие методов стратегического управления предприятиями строительной индустрии на основе бенчмаркинга / Т.Ю. Русакова // Российское предпринимательство: всероссийский научно-практический журнал по экономике. №8 – Москва: Издательство «Креативная экономика», 2008. – стр. 68-70.

## Статьи в других научных сборниках

2. Русакова, Т.Ю. Основные понятия и принципы конкурентоспособности / Т.Ю.Русакова // Региональная науч.-практ. конф. Проблемы социально-экономического развития города. Нижегор.гос.архит.-строит.ун-т.- Н.Новгород, 2006. – стр.183-184.

3. Русакова, Т.Ю. Проблемы конкурентоспособности продукции в отечественной и зарубежной практике / Т.Ю.Русакова // Архитектура. Геоэкология. Экономика. Сб. тр. аспирантов и магистрантов. Нижегор.гос.архит.-строит.ун-т.- Н.Новгород, 2006. – стр.228-231.

4. Русакова, Т.Ю. Аспекты оценки управления конкурентоспособностью строительной организации / Т.Ю.Русакова // Сб. мат. выпуск. квалифик. и науч. работ студентов и магистрантов вузов России, отмеченных на всероссийских и региональных конкурсах 9/2007. Нижегор.гос.архит.-строит.ун-т.- Н.Новгород, 2007. – стр.146-147.

5. Русакова Т.Ю. Критерии оценки конкурентоспособности строительных организаций / Т.Ю. Русакова // Проблемы многоуровневого образования: тез.докл. XII Междунар. науч.-методич.конф. Нижегор.гос.архит.-строит.ун-т.- Н.Новгород, 2007. – стр.200-201.

6. Русакова Т.Ю. Факторы, влияющие на необходимость повышения квалификации специалистов строительных организаций в современных условиях / Т.Ю.Русакова// Росстрой: новые задачи профессиональной переподготовки специалистов строительной отрасли по направлению «инноватика», межрег.науч.-практ. конф. Федеральное государственное образовательное учреждение – институт повышения квалификации руководящих работников и специалистов Росстроя, 2007. – стр.260-262.

7. Русакова Т.Ю. Создание систем качества в проектных и строительных организациях / Т.Ю.Русакова// Государственное регулирование экономики. Региональный аспект: материалы шестой международной научно-практической конференции, том 1. Нижегор. гос. универ-т им.Н.И. Лобачевского – Н.Новгород, 2007. – стр. 459-461.

8. Русакова Т.Ю. Формирование информационных процессов устойчивого развития предприятия /Т.Ю.Русакова // Проблемы многоуровневого образования: тез.докл. XIII Междунар. науч.-методич.конф. Нижегород.гос.архит.-строит.ун-т.- Н.Новгород, 2008. – стр.89-90.

Подписано в печать 23.12, 08.г. Формат 60x90 1/16

Бумага газетная. Печать трафаретная. Объем 1 п.л.

Тираж 100 экз. Заказ № 368

Полиграфцентр ННГАСУ, 603950, Н.Новгород, Ильинская,65



10 =